

**FEDERACIÓN DE CONTADORES**

**PÚBLICOS DE COLOMBIA**



**CARTA FEDECOP No. 7**



**NOVIEMBRE 2.001**

**AUDITORÍA OPERACIONAL  
C.P HÉCTOR JAIME CORREA PINZÓN**



## HÉCTOR JAIME CORREA PINZÓN



Contador Público de la Universidad de Manizales. Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Magíster en Administración de la Universidad Eafit de Medellín, Catedrático Universitario, Conferencista, Ponente a Nivel Nacional e Internacional en Representación de Colombia, Miembro del Consejo Permanente para la Evaluación de las Normas de Contabilidad en Colombia, Miembro de la Asociación Interamericana de Contabilidad, Miembro del Instituto Colombiano de derecho Tributario, Miembro del Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, Presidente de la **Federación de Contadores Públicos de Colombia - FEDECOP** Vicepresidente de la Confederación de Asociaciones de Contadores Públicos de Colombia - CONFECOP, Gerente - Socio de **Auditorías Integrales & Consultorías Empresariales – Ai Ce Ltda**

**E-mail:** [hjaime@emtelsa.multi.net.co](mailto:hjaime@emtelsa.multi.net.co)



## ESQUEMA BASICO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

### **Concepto de la Auditoría operacional:**

Debe entenderse como el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad. La Auditoría Operacional persigue detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos.

### **Objetivo de la Auditoría Operacional**

- Evaluar el contenido y la presentación de los informes que se entregan a los diferentes usuarios de la organización.
- Proponer planes de acción para mejorar la calidad de la información que se obtiene a todos los niveles de la organización.
- Recomendar la obtención de reporte adicionales para cubrir las carencias de información importante para la administración de la empresa.

Se cumple al presentar recomendaciones que incrementen la eficiencia.

Existen tres niveles en que el contador puede participar: en apoyo a las entidades

Primero: Diagnostico de obstáculos.

Segundo: En la participación para la creación diseño de sistemas, etc.

Tercero: En la de los cambios e innovaciones.

En la práctica de la Auditoría Operacional:

El auditor operacional debe: Investigar, analizar y evaluar hechos, es decir diagnostica obstáculos de infraestructura administrativa.

### **Características**

- Es extensa
- Es coordinada
- Tiene subsistemas de información
- Esta racionalmente integrada



## **Alcance**

Algunos contadores afirman que la auditoría operacional no solo debe presentar recomendaciones, que solo debe relacionar hechos.

La comisión de Auditoría Operacional del INCP, ha mantenido siempre un criterio “Deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia”

La Auditoría Operacional debe tener una revisión integral, abarcando los siguientes pasos:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control.

## **Aplicación de la Auditoría Operacional**

Aunque no pueden establecerse reglas fijas que determinen cuándo debe practicarse la auditoría operacional, si se pueden mencionar aquellas que pueden habitualmente los administradores de entidades, los auditores internos y los consultores, han determinado:

- Para aportar recomendaciones que resuelven un problema conocido
- Cuando tienen indicadores de eficiencia pero que desconocen sus razones
- Para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades

## **La Auditoría interna y la Auditoría Operacional**

Debe entenderse que el auditor interno siempre deberá estar en amplitud de realizar evaluaciones del proceso generador de información financiera, particularmente cuando en esta área se detecten fallas de consideración.

## **La Auditoría externa y la Auditoría Operacional**

El énfasis del Auditor Externo al revisar el control interno, es juzgar la efectividad de éste en materia de su contribución a la confiabilidad de la información financiera

## **La Consultoría Administrativa y la Auditoría Operacional**

La consultoría Administrativa se ha desarrollado como una especialidad de los servicios tradicionales del contador público.

La fase de diagnóstico que realiza el consultor, por su propósito – Detectar obstáculos de la eficacia y la eficiencia – y su metodología, coincide con el examen de la Auditoría Operacional.

### **La Auditoría Operacional y los otros trabajos profesionales**

Las diferencias existentes con otras denominaciones con que se conoce la auditoría operacional son exclusivamente el grado y la forma.

Éstos tienen un objetivo idéntico, se recomienda se respeten las normas de trabajo y calidad de la participación del contador público para la auditoría operacional, es decir, las directrices de actuación relativas a independencia mental, conocimientos, experiencia y evidencia suficiente.

Se recomienda a los prestadores y usuarios de este servicio profesional, definir claramente, desde su contratación, el objetivo, alcance y características, precisándose el producto final del mismo.

## **METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL**

### **Directrices de Actuación**

La Auditoría operacional no es privativa del contador público, ni tiene que ser desarrollada por un profesional independiente.

El contador público, antes de aceptar la designación como auditor operacional, debe precisar si tiene los conocimientos y experiencia que requiere el caso particular. Cabe destacar que por naturaleza de la Auditoría Operacional, en ocasiones, trabaja en coordinación con otros especialistas de otras disciplinas.

### **Operaciones**

Se define como el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, producir, etc.

### **Familiarización**

El auditor debe familiarizarse con la operación que revisará dentro del contexto de la empresa

Lineamientos para familiarizarse con la empresa:

(1) Estudio Ambiental: Los principales aspectos a investigar son:



- La importancia que presenta la operación que se audita.
- Indicadores tales como rotaciones, razones financieras, etc.
- Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa.
- Reglamentación federal, estatal y municipal para el manejo de la operación.

(2) Estudio de la gestión Administrativa:

- El auditor deberá estudiar su instrumentación práctica a fin de conocer, en términos generales, sus características y posibles deficiencias.

(3) Visita a las instalaciones:

Tiene por objeto observar directamente cómo se efectúan las operaciones e identificar síntomas de problemas.

### **Investigación y análisis**

El objetivo es analizar y examinar la información y documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.

En el caso de que la empresa carezca de información respecto de la competencia o de las estadísticas necesarias para evaluar la operación el auditor deberá efectuar los estudios e investigaciones necesarios para obtener elementos de juicios suficientes.

Para lograr la efectividad aludida es recomendable la utilización de técnicas que se explican a continuación:

#### **(A) Entrevistas:**

A través de ellas se obtiene la información de primera mano respecto a la operación. Cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse:

- Planear las entrevistas para obtener información
- Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiadas

#### **(B) Evaluación de la gestión administrativa:**

En la planeación deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente: en cuanto a la organización.



### (C) Examen de la documentación:

La finalidad de esta técnica es coadyuvar a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis o bien la obtención de algunos datos específicos.

#### Operaciones generales

#### Operaciones específicas

COMERCIALIZACIÓN

Investigación de mercado,  
Ventas, Publicidad y Distribución

COMPRAS

Compras

PRODUCCIÓN

Programación y control  
Administración de Inventarios  
Mantenimiento y Almacenaje

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Reclutamiento y selección

### Diagnóstico

La infraestructura administrativa se suma a los hallazgos y señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de ineficiencia.

### (A) Fase creativa:

En esta se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa

### (B) Re- verificación de hallazgos:

Para separar con mayor precisión de los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo como sigue

- Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes.
- Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados
- Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello



## (C) Elaboración del informe:

Elaborado el borrador al auditor deberá proceder a:

- Discusión del borrador con los involucrados.
- Informe definitivo

### Informe

#### • **Importancia y concepto:**

El informe sobre Auditoría Operacional es el producto terminado del trabajo realizado. Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, los problemas detectados en la relación con la eficiencia operativa de la empresa

#### • **Naturaleza:**

Debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional y el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

#### • **Estructura:**

Debe incluir los tres siguientes elementos:

- Alcance y limitaciones de trabajo
- Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional
- Sugerencias para mejorar la eficiencia

#### • **Evaluación y efecto de los problemas:**

El efecto y consecuencias de los problemas a que se hace referencia, pueden corresponder a una pérdida en tanto que las sugerencias que se presentan deben estar orientadas a un aumento de productividad.

#### • **Responsabilidad:**

La responsabilidad del auditor operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir soluciones.



- **Forma:**

Es importante que el resultado de la Auditoría Operacional se presente invariablemente por escrito. Adicionalmente otros medios de comunicación pueden resultar convenientes.

**Recomendaciones prácticas para elaborar informes:**

- Definir cual es el propósito del informe
- A quien se dirige
- Que le interesa a los lectores
- Necesidad de analizar y utilizar índices
- Utilización de subtítulos
- Los comentarios deben jerarquizarse
- Solo en los casos de excepción deben describirse procedimientos de examen
- Las tendencias y las cifras relativas pueden ser mejores que las estáticas.

**Evaluación del informe**

Deberá el auditor discutir con los involucrados el borrador del informe, con el propósito de asegurarse de que se trata de hallazgos reales y que los involucrados coincidan con su existencia.





## AUDITORIA OPERACIONAL DE COMPRAS

### **Concepto y alcance en la operación de compras**

Es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa. La operación de compras comprende:

- Proponer objetivos, políticas y metas de compras.
- Formular el plan general de compras
- Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras
- Establecer y actualizar los registros de precios
- Recibir y tramitar solicitudes para adquirir los artículos.
- Vigilar que los departamentos que solicitan la adquisición de algún artículo lo hagan cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa
- Obtener cotizaciones de diversos proveedores
- Vigilar que los pedidos se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidades
- Participar en el establecimiento de las políticas relativas al pago de proveedores
- Coordinar sus actividades con áreas relacionadas con producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.

### **Metodología**

Los procedimientos que se describen a continuación deberán adecuarse y complementarse en cada caso particular

### **Familiarización**

El auditor deberá familiarizarse en lo particular con la operación de compras.

### **Vista a las instalaciones**

Inspeccionar las instalaciones de compras, incluyendo las áreas de recepción, almacenaje, etc.

### **Investigación y análisis**

#### **1. Análisis financiero y de información operativa**

- Analizar la información existente relativa a compras, tanto de carácter interno como externo
- Unidades como en valores



- Comparar los datos de compra con las de ejercicios anteriores y de ser posible con las empresas similares.

## 2. Entrevistas

Elaborar cuestionarios y guías de entrevistas que permitan conocer cómo se realiza la operación en compras Examen de documentación e investigaciones específicas.

Estudiar los diversos registros, formas, archivos relativos a compras, estadísticas, análisis de casos significativos.

- Comprobar la validez de los datos obtenidos en las etapas anteriores, en los análisis estadísticos y en las entrevistas
- Preparar diagramas de flujo que muestren la secuencia de la operación
- Cuantificar el posible efecto de cambios en algunos artículos, materiales y en los métodos de compra
- Conviene investigar si se tiene establecida una política de rotación de compradores cuando el volumen de las compras permita esta práctica
- Revisar los métodos de trabajo, manuales de procedimientos, instructivos y formas en uso que regulen la operación de compras.

## 3. Resumen y discusión previa de problemas detectados

- Estudiar la información obtenida para sugerir cambios en los procedimientos que puedan mejorar la eficiencia en la operación de compras.
- Resumir las observaciones hechas y los resultados de las investigaciones que permitan captar de alguna omisión en el trabajo desarrollado
- Discutir las recomendaciones con los interesados

## 4. Elaboración del informe

A continuación se presentan algunos aspectos que pueden ser informados en una auditoría Operacional de compras:

- Inexistencia de políticas u objetivos para la operación o falta de vigilancia sobre las mismas
- Uso adecuado de presupuestos establecidos como base de control para la operación de compras.
- Falta de coordinación con los departamentos directamente relacionados con la operación de compras
- Falta de definición de líneas de autoridad o fallas en la organización del personal que atiende las compras.
- Desconocimiento de los proveedores o fabricantes de artículos que se compran

- Ausencia de registros para control de alternativas de abastecimiento de algún artículo.
- Inadecuado control de personal de compras.





## AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS

### **Concepto y alcance de la operación de ventas**

La operación en ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos.

La operación de ventas comprende las siguientes actividades:

- Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para la venta.
- Coordinar en forma eficiente los elementos, materiales, técnicos y humanos que integran la operación en ventas.
- Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados
- Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la empresa
- Conocer las características de sus competidores y las condiciones de venta que ofrecen
- Participar en el establecimiento de las listas de los precios
- Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa
- Participar en el establecimiento de políticas de crédito y respetar su cumplimiento.
- Vigilar la correcta secuencia de la venta desde el momento en que se coloca un pedido, hasta que se hace entrega del artículo en cuestión
- Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambas
- Realizar promociones de ventas
- Llevar registros de los clientes
- Seleccionar y promover líneas y con mejores márgenes
- Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos

### **Objetivo de la Auditoría Operacional de ventas**

Tiene como objetivo examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades que comprende el concepto y alcance de la operación de ventas

### **Metodología**

Los procedimientos deben determinarse fundamentalmente por los objetivos y circunstancias particulares de la empresa y por el criterio del auditor

### **Familiarización**

- El auditor deberá familiarizarse con el entorno económico, político, social y legal de la empresa



La Familiarización puede llevarse a cabo investigando las características y estratificación de los siguientes aspectos:

- Los productos que vende la empresa
- Las características de los productos
- La política para la determinación de los precios
- La política de crédito que se tenga establecida
- Los clientes importantes que tengan
- Estudio de los expedientes de auditoría

### **Visita a las instalaciones**

Inspección de las instalaciones del departamento de ventas y de los demás departamentos vinculados.

### **Investigación y análisis**

#### **1. Análisis financiero y de información operativa**

Análisis de la información existente, tanto de carácter interno como externo relativo a las ventas

#### **2. Entrevistas**

Elaboración de entrevistas y cuestionarios que permitan conocer como se realiza la operación de ventas

Entrevistas con los responsables de la ejecución de ventas y con los de los departamentos relacionados con ellas

#### **3. Examen de la documentación**

- Estudio de los diversos archivos, registros y formas existentes para comprobar su funcionalidad
- Precisar los responsables de la operación de ventas tienen presentes los objetivos a lograr
- Verificación de la existencia de presupuestos detallados de ventas
- Selección de los productos más importantes de la empresa y determinar
- Si su mercado, su promoción y publicidad están de acuerdo a los estudios y planes previos
- Su posición frente a la competencia
- Respecto a los productos que acusen una tendencia descendente en ventas
- Si los incentivos son congruentes con el rendimiento de los productos
- La utilidad marginal que aportan por unidad vendida



- La forma en que intervienen ventas en la determinación de los niveles de inventario
- Determinación del volumen de devoluciones y pedidos no surtidos
- Revisión de los costos de los canales de distribución
- Conocimiento de la preparación del personal que ejecuta la operación para tener una idea general de la forma como se atienden las ventas

### **Diagnostico**

#### **Resumen y discusión previa de los problemas detectados:**

- Discusión de las recomendaciones con los interesados

#### **Elaboración:**

Elaboración de informes al cliente: A continuación se mencionan algunos aspectos que pueden ser informados

- Falta de definición, de objetivo para la operación de ventas
- Falta en la estructura orgánica del departamento
- Descoordinación con otros departamentos
- Desconocimiento del mercado y la competencia
- Ausencia de estudios de mercado de lanzamiento de nuevos productos
- Pérdida de penetración en el mercado
- Inexistencia de lista de precios
- Inadecuado sistema de remuneraciones a vendedores
- Carencia de un sistema integral de información
- Estadística de las ventas
- Determinación de líneas y artículos improductivos por precios bajos
- Presupuestos inexistentes o inadecuados
- Incentivos inadecuados en función en volumen de compras de los clientes
- Sistemas y distribución inadecuado



## AUDITORIA OPERACIONAL DE COBRANZAS

### **Concepto y alcance de la operación:**

Es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito. A continuación se mencionan las actividades básicas que la integral:

- Participar la fijación de objetivos y políticas de cobranzas
- Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo
- Planear las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las metas establecidas en la operación
- Proponer y asignar los recursos humanos y materiales que integra la operación
- Definir los procedimientos de cobro, formatos, archivos, control de cobradores, etc.
- Controlar la documentación de las cuentas por cobrar de la empresa
- Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido
- Llevar a cabo la prosecución de la cobranza
- Registrar los resultados de la acción de cobro en forma coordinada por caja, control de calidad, etc.
- Controlar y registrar las modificaciones en los adeudos de los clientes
- Estratificar las cuentas por cobrar de la empresa con relación a las ventas realizadas a clientes
- Informar oportunamente sobre la cobranza realizada
- Informar sobre las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso
- Proponer y en su caso obtener seguros de crédito
- Coordinar las actividades de cobranzas con las de crédito, caja y contabilidad
- Participar en la selección del personal encargado de las cobranzas

### **Objetivo de la Auditoría Operacional de Cobranzas:**

Tiene como objetivo promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación la eficiente operación de cobranzas, puede ser examinada considerando los siguientes aspectos:

- Que al establecer las políticas de cobranza se considere la repercusión en otras políticas de la empresa
- Que al efectuar las cobranzas se promuevan las ventas y se mantenga la buena voluntad de los clientes
- Que el período de cobro sea el mínimo
- Que la rotación de las cuentas por cobrar se aproxima al promedio de crédito concedido a los clientes
- Que las cuentas incobrables sean las mismas
- Que la cobranza se realice al menor costo posible





- Que exista una adecuada operación con las operaciones afines

### **Metodología:**

La metodología, los instrumentos y las técnicas de que dispone el auditor son similares, sin embargo se comentarán los aspectos particulares a esta operación.

### **Familiarización:**

Además de familiarizarse de carácter general con la empresa, será necesario conocer la estructura de la organización del departamento de cobranzas y la ubicación organizacional de las áreas de crédito.

### **Vista a las instalaciones:**

Inspeccionar las instalaciones de los departamentos de crédito y cobranzas, facturación, embarques y caja

### **Análisis e investigación**

#### **1. Análisis de la información financiera y operativa**

Obtención de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operación de cobranzas

#### **2. Entrevistas:**

Elaboración de guías de entrevista y cuestionario que permitan conocer como se realiza la operación de la cobranza

Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de las cobranzas

- Al personal de ventas
- Al personal de embarques
- Al personal de contabilidad
- Al personal de relaciones y servicio a cliente

#### **3. Examen de documentación e investigaciones específicas:**

Deberá analizar entres otros:

- Formatos
- Archivos



- Registros
- Informes

Deberán elaborarse diagramas de flujo para el análisis y de los procedimientos y la identificación precisa de los problemas.

En lo que se refiere a preparación de estudios específicos y verificaciones adicionales. A continuación se mencionan algunos ejemplos:

- Examen de presupuestos de cobranza
- Estudio de canales de cobranza
- Selección de los clientes más importantes
- Estudio específica de las cuentas por cobrar
- Estudio de los motivos que originan cancelación de cuentas
- Análisis de la gestión de los cobradores
- Costo de la cobranza en relación con cada peso cobrado
- Análisis del tratamiento fiscal de las cuentas incobrables
- Estudio del afianzamiento del personal de cobranzas

### **Diagnóstico preliminar**

#### **1. Resumen de observaciones y su discusión previa:**

Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia y hacer participe a los afectados en la labor creativa.

#### **2. Elaboración del informe:**

Conviene destacar en este proceso la necesidad de comprobar continuamente la información obtenida y cuantificar, cuando sea posible, el efecto de los problemas o soluciones que serán incluidos en el informe.

#### **3. Informe:**

A continuación mencionamos algunos ejemplos aplicables en forma particular a esta operación:

- Establecimiento de objetivos y políticas
- Modificaciones a la estructura de organización de departamentos involucrados en la operación
- Establecimiento de presupuestos
- Modificaciones en los sistemas de cobro establecidos, en las políticas de prosecución



- Comentario sobre los equipos utilizados y posibilidades de mecanización
- Sugerencias para mejorar la motivación del personal
- Observaciones para reducir los riesgos de la operación de cobranzas
- Recomendaciones de carácter fiscal
- Comentarios sobre estudios a efectuar que aceleren la recuperación de la cartera



**DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO CRÉDITO Y COBRANZAS**

<b>COMPONENTE BÁSICO</b>	<b>CRITERIO DE NORMAS APLICABLES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>COMENTARIOS</b>
<b>INFORMACIÓN</b>	Adecuado registro de información			
	Existencia de la información necesaria			
	Captura y entrega oportuna de la información			
	Rendición adecuada de informes			
	Formatos ordenados conforme a los procedimientos			
	Buena conservación de los documentos			
	Apropiados sistemas de comunicaciones			
	Método de orientación a visitantes y usuarios			
	Uso de computadores			
	Instrucciones escritas cuando se requiere			
<b>CERTIFICACIÓN</b>	Pruebas de exactitud			
	Inspecciones técnicas			
	Prácticas de autocontrol			



	Uso de gráficas de control			
	Uso de indicadores			
<b>RECURSOS FÍSICOS</b>	Programación de necesidades de compra			
	Sistema de mantenimiento y almacenamiento apropiados			
	Inventarios actualizados			
	Fianzas de manejo			
	Pólizas de seguro para bienes muebles e inmuebles			
	Medidas de seguridad físicas			
	Espacio físico requerido			
	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	Existencia de registros presupuestal y contables apropiados		
Verificación del recurso de todas las transacciones				
Uso de cuentas de control				
No uso de dinero efectivo				
<b>INFORMACIÓN</b>	Adecuado registro de información			
	Existencia de la información necesaria			



	Captura y entrega oportuna de la información			
	Rendición adecuada de informes			
	Formatos ordenados conforme a procedimientos			
	Buena conservación de documentos			
	Apropiados sistemas de comunicaciones			
	Método de orientación a visitantes y usuarios			
	Uso de computadores			
	Instrucciones escritas cuando se requiere			
<b>VERIFICACIÓN</b>	Pruebas de exactitud			
	Inspecciones técnicas			
	Prácticas de autocontrol			
	Uso de gráficas de control			
	Uso de indicadores			

**DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO CRÉDITO Y COBRANZAS**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<p>Los informes deben prepararse periódicamente en su oportunidad y con exactitud</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden presentarse demasiados detalles</li> <li>• Inexactitud en la presentación de los informes</li> <li>• Los estados financieros pueden que no estén preparados de conformidad principios de contabilidad generalmente aceptados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la información financiera por parte de auditores internos e independientes</li> <li>• Revisión de los informes por personal de quién los preparó</li> <li>• Procedimientos documentados para preparación de informes</li> <li>• Políticas y procedimientos documentados para la presentación de todos los informes financieros que proporcionen certeza razonable y uniforme en la preparación</li> </ul>
<p>El acceso a la información financiera debe ser restringido a personas diferentes a quienes tiene la responsabilidad de manejar, analizar y suministrar los datos de la misma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conozca datos confidenciales de la entidad por personal no autorizado</li> <li>• Suministro de información que cause perjuicio a los intereses de la entidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento establecido de las funciones de manejo, registro y suministro de la información.</li> <li>• Existencia de un sistema de control para el suministro de información</li> </ul>
<p>Establecer políticas y procedimientos descriptivos para la preparación y elaboración de la información financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden prepararse, elaborarse y presentarse información financiera inadecuada para la dirección</li> <li>• Se refleja información financiera con datos ficticios que oculten irregularidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos establecidos para verificar la información financiera</li> <li>• Verificar los datos reflejados en la información contra documentos soportes</li> </ul>
<p>Ejercer el control interno para determinar el</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práctica de procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos de control claramente</li> </ul>



cumplimiento de las políticas, procedimientos y criterios de la información financiera	criterios individuales desconociendo los controles internos	establecidos para evaluar el control interno del área financiera <ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema adecuado de información que establezca la periodicidad de la elaboración y presentación de la información financiera</li><li>• Manual de procedimientos y funciones aprobados por la oficina correspondientes evaluados y actualizados periódicamente.</li></ul>
Definir claramente responsabilidades de los funcionarios encargados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diluir la responsabilidad</li><li>• La información financiera no confiable y oportuna</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asignación de responsabilidades</li><li>• Sistema adecuado que registra la información real y oportuna</li><li>•</li></ul>
Deben existir procedimientos que estén previamente autorizados para la rendición de informes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Omisión de libros significativos que requieran la atención de la dirección</li><li>• Utilización de procedimientos inadecuados para evadir técnicas de control interno</li><li>• Diversidad de informes elaborados con técnicas y procedimientos incoherentes</li><li>• Modificación de procedimientos para la realización de informes sin autorización previa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los libros de carácter financiero relevantes a los directivos.</li><li>• Elaboración y aplicación de técnicas de procedimientos que sean claros, adecuados y acorde con los criterios de la dirección en materia de la información financiera</li><li>• Criterios previamente establecidos, unificarlos para la preparación, elaboración y presentación de informes financieros</li><li>• Establecer sistemas de autorización y aprobación para modificar procedimientos</li></ul>





<p>La información financiera debe cumplir con los requisitos legales y las reglamentaciones que a cierto criterio de la dirección se establezcan para la entidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarios establecidos en materia financiera para la entidad.</li> <li>• Incrementos de los gastos para la práctica de controles inadecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pleno conocimiento y aplicación de las normas legales y reglamentación de la información financiera.</li> <li>• Fijación de políticas y criterios respecto al cumplimiento de las reglamentaciones administrativas sobre información financiera.</li> <li>• Análisis y justificación de los gastos que se pretenden realizar en materia de control diferentes presupuestados.</li> </ul>
<p>Coordinar el trabajo de auditoría interna evitando la innecesaria duplicación de esfuerzos en el ejercicio del control</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práctica de control por diferentes grupos de auditaje sobre las normas, operación y actividades.</li> <li>• Diversidad de informes con resultados incongruentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y presentar un plan anual de auditoría interna debidamente dirigido, coordinado y evaluado por la alta dirección</li> <li>• Aplicar procedimientos debidamente establecidos que aseguren la elaboración y presentación de informes que garanticen unidad de criterio</li> </ul>
<p>Prepara la información financiera de manera clara y precisa que muestre la situación real de la entidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de informes financieros irreales</li> <li>• Cifras ficticias</li> <li>• Aplicación de procedimientos contables inadecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y evaluación de la información financiera global</li> <li>• Existencias de documentos soportes de las cifras presentadas</li> <li>• Aplicación de políticas contables consistentes</li> </ul>
<p>Los procedimientos y prácticas contables aplicados a la información financiera, deben estar acordes con las normas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de procedimientos y prácticas contables ineficientes</li> <li>• Desconocimientos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos claros, precisos y adecuados</li> <li>• Prácticas contables de general aceptación</li> <li>• Conocimiento y</li> </ul>



legales, reglamentos y políticas de la entidad	<p>los reglamentos internos y violación de normas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios en la posición financiera de la entidad por la diversidad de métodos aplicados</li></ul>	<p>aplicación de los reglamentos y normas legales</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uniformidad en los métodos aplicados en el análisis de las cifras del informe financiero</li></ul>
El grupo de auditores internos debe estar conformado por personal idóneo, capacitado y profesional en la materia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecución del control en forma inadecuada y de baja calidad</li><li>• Aplicación de técnicas y procedimientos inadecuados con resultados ineficientes</li><li>• Desconocimiento de la situación real financiera y administrativa de la entidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitar a los funcionarios responsables para el ejercicio del control</li><li>• Diseñar y aplicar manuales de procedimientos y material institucional que describa las técnicas y principios para el ejercicio de un adecuado control</li><li>• Elaboración de informes periódicos que reflejen la confiabilidad de la información y la situación real de la entidad</li></ul>
Fijar parámetros que permitan a la alta dirección confiar en las actividades desarrolladas por la auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de criterios con resultados deficientes que no le permitan a la alta dirección la confiabilidad en la información para la toma de decisiones</li><li>• Pérdida de credibilidad sobre la situación real y el impacto económico y de gestión que ocasiona al interior y exterior de la entidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer mecanismos para el monitoreo de la información producida por la auditoría interna que garantice a la organización la confiabilidad de la misma conforme a los criterios de la gerencia</li><li>• Elaborar informes que muestren cifras que permitan conocer la razonabilidad financiera y la situación real de la entidad</li><li>• Desarrollo de auditoría de economía financiera</li><li>• Determinación y reporte</li></ul>



		de los costos de procesar transacciones
--	--	---





## AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### **Concepto y alcance de la administración de los recursos humanos:**

Es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario a la empresa; establecer las bases de la remuneración más adecuada s.

Los recursos humanos abarcan, por lo menos las siguientes actividades:

- Contratación y despido de personal
- Administración de sueldos y salarios
- Relaciones industriales
- Organización, capacitación y desarrollo
- Servicio a empleados
- Vigilancia del régimen legal

### **Objetivo de la auditoría operacional de la administración de recursos humanos:**

El objetivo es examinar críticamente las actividades y sub-actividades indicadas en el apartado, con la finalidad de definir problemas que estuviesen obstaculizado la eficiencia de su manejo

### **Metodología:**

El método que se describe enseguida deberá adecuarse a las características de cada caso.

### **Familiarización:**

El auditor deberá familiarizarse con la administración de Recursos humanos de la empresa que está examinado a través del estudio de (1) los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve y que inciden en el manejo de su personal; (2) la infraestructura específica establecida para la administración de los recursos humanos (planeación, organización, dirección y control) y (3) antecedentes respecto de deficiencias habidas, a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores. Enseguida algunos lineamientos para familiarizarse:

#### **A. Estudio Ambiental:**

Los principales aspectos a investigar en esta parte son los siguientes:

- La importancia que, en materia de costos, representa el personal de la empresa



- Los resultados obtenidos en el manejo de personal
- Programas establecidos, formales e informales, relativos a selección, etc.
- Las políticas fijadas para alta gerencia, tanto explícita como implícitamente para la administración de los recursos
- La filosofía que la gerencia tiene en materia de administración de recursos humanos
- La reglamentación federal, estatal y municipal
- La forma en que la competencia resuelve sus problemas de administración de recursos humanos

## **B. Planeación:**

El auditor deberá estudiar los siguientes problemas:

- Previsión de las necesidades de personal a corto y mediano plazo (obrero, ejecutivo, etc.)
- Planeación coordinada de la administración de sueldos con las otras actividades (finanzas, producción, etc.)
- Previsión de problemas con el sindicato y el personal de confianza
- Anticipación de las necesidades de desarrollo de personal
- Programas de entrenamiento
- Anticipación de las necesidades de mantenimiento de las instalaciones que representan servicios al personal, instalaciones, etc.

## **C. Organización:**

Aspectos a estudiar en materia de organización:

- Estructura de la organización del departamento de recursos humanos
- Líneas de autoridad y responsabilidad de las actividades clave
- Coordinación entre el departamento de recursos humanos y los departamentos de operación en cuanto a planeación y programación de las necesidades de la fuerza de trabajo
- Niveles jerárquicos

## **D. Dirección:**

Indicios de la calidad:

- Ejecución de las subactividades básicas en cuanto a oportunidad y eficacia
- Respaldo de la alta gerencia a los programas establecidos



## **E. Control**

Permite compara lo planeado con lo ejecutado:

- Procedimiento de definición de políticas de personal
- Procedimientos para establecer: niveles de remuneración, escalas de sueldos, sistema de pago de incentivos, etc.
- Programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo
- Valor que tiene como control el contenido de los informes claves tales como: Análisis de costos de nómina, rotación de empleados, necesidades y disponibilidades de la fuerza de trabajo.

### **Visita a lugares en que labora el personal:**

En empresas de gran magnitud, deberá visitarse por lo menos, las instalaciones en que trabaja la mayoría de los obreros y observarse lo siguiente:

- Métodos de seguridad, luz, ventilación, instrumentos de trabajo, etc.
- Relaciones entre los jefes y subordinados y de estos entre sí, etc.

### **Análisis de información cuantitativa y examen de la documentación:**

El auditor deberá asegurarse que las estadísticas sobre las que se basará sus conclusiones están elaboradas correctamente.

El tipo de investigaciones o estudios que se desarrollen para lograr dicha información puede revestir una gama muy amplia de posibilidades tales como:

- Entrevistas con el personal
- Revisión de expedientes de personal
- Investigaciones en las cámaras de comercio

### **Entrevistas**

En esta fase, deberá cuidarse:

- Planear las entrevistas necesarias para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas
- Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiada
- Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las subactividades

## **Recapitulación de hallazgos**

El auditor deberá alejarse del detalle y, con base en los hallazgos específicos, ensayar en resumen de los de mayor relevancia.

## **Discusión del borrador con los involucrados**

Discutir:

- Asegurarse que se trata de hallazgos reales
- Que los involucrados coinciden con su existencia, precisamente en la forma en que se describe en el borrador





## AUDITORIA OPERACIONAL DE CENTROS DE PROCESO ELECTRONICO DE DATOS

A diferencia de la mayoría de las de las operaciones que normalmente existen en una empresa, el PED tiene algunas características especiales que no se presentan en las demás operaciones.

Estas características son:

- Concentración del proceso de información en una función de la empresa.
- Descentralización de la supervisión del proceso de información
- El centro del PED es sólo parte del flujo total de los sistemas

Debido a las características anteriores, el alcance de este boletín, se limita a la siguiente forma:

### **Aspectos que incluye**

- Los centros de proceso electrónico de datos.
- Todas las funciones realizadas dentro del centro de PED y que son necesarias para su operación

### **Aspectos que excluye**

- El PED incluye solo una parte de los sistemas en los que existe algún grado de automatización
- Centros de servicio (service bureaus)
- Minicomputadores
- La identificación y control de las transacciones erróneas
- Prueba de procedimientos de respaldo y recuperación de equipo de PED
- Desarrollo de nuevos sistemas susceptibles de automatizarse
- Mantenimiento a los sistemas y programas existentes
- El desarrollo y documentación de políticas, procedimientos y estándares relacionados con las actividades del centro

### **Objetivo de la auditoría operacional de centros PED**

El objetivo es examinar críticamente las actividades indicadas en el apartado anterior, con la finalidad de detectar problemas que estuviesen obstaculizando la eficiencia en su manejo o pudiera poner en riesgo su operación de ventas.



## **Familiarización**

El auditor deberá familiarizarse con el centro PED:

- La estructura de organización del centro PED y su ubicación dentro de la organización general de la empresa
- Los planes a corto y largo plazo relacionados con el PED
- Los manuales de políticas y procedimientos
- Los antecedentes del centro de PED con relación a su origen, desarrollo, equipo de proceso de datos original
- Los estados financieros de la empresa

Así mismo, el auditor deberá conocer:

- Cuáles son las principales áreas que reciben servicio del centro de PED
- Cuáles sistemas están automatizados y en que grado
- Una descripción detalla de la configuración del equipo PED y del sistema operativo

## **Visita a las instalaciones**

Deberán visitarse las instalaciones correspondientes al centro de PED y hacer observaciones:

- Lo adecuado de la ubicación de las áreas de trabajo
- Los controles y aparatos para conservar la temperatura y el grado de humedad dentro de los límites especificados
- Las medidas establecidas para la detección y contención de incendios
- El orden y limpieza del equipo
- Las condiciones ambientales(ventilación, energía, etc.)
- Las relaciones de trabajo entre jefes y subordinados y de estos entre sí

## **Investigación y análisis**

El auditor deberá obtener y analizar objetivamente la información que se menciona a continuación

- Presupuestos de gastos del centro PED
- Estadísticas de tiempo extra trabajo
- Reportes de recepción de documentos fuente
- Estadísticas sobre la captura de datos fuente
- Estadísticas de uso de la unidad central de proceso y del equipo periférico que muestren:
  - Producción normal

- Reprocesos
- Corridas especiales
- Pruebas y compilaciones de nuevos programas
- Mantenimiento de equipo y sistema operativo
- Fallas del equipo
- Tiempo ocioso
- Reportes de actividad por terminar
- Estadísticas de mantenimiento por cada unidad de equipo
- Estadísticas de entrega de reportes a usuarios
- Reportes de tiempo incurrido y grado de avance
- Estadísticas de ocupación del personal

### **Entrevistas**

Debido a que esta técnica proporciona al auditor información valiosa para el desarrollo de su trabajo, se deberá:

- Planear las entrevistas necesarias para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas
- Utilizar cuestionarios que sirvan como guía para obtener información sobre el centro PED
- Efectuar entrevistas con el personal que el auditor considere conveniente y que deberán abarcar los siguientes grupos:
  - Personal que trabaja en el centro PED
  - Directivos de la empresa
  - Usuarios de los servicios de PED
  - Auditores internos y externos
  - Personal de organización y métodos manuales

### **Examen de la documentación**

El auditor deberá examinar otra documentación que puede ser:

- Descripciones de puestos
- Evaluaciones periódicas de la actuación del personal del centro PED
- Programas de entretenimiento para personal del centro de PED y los usuarios
- Estudio de la viabilidad para la adquisición y ampliación del equipo
- Manuales de estándares de análisis, diseño y documentación de sistemas
- Documentación de algunos sistemas importantes
- Registro de flujos de documentos y datos dentro del centro de PED
- Registro de datos erróneos
- Programas de uso de equipo
- Bitácoras de uso de equipo
- Procedimientos de custodia



- Planes de acción en caso de siniestro o fallas prolongadas del equipo

A continuación se mencionan algunos de los principales aspectos a considerar

- Estructura de organización balanceada
- Entrenamiento y supervisión adecuados
- Existencia de estándares de actuación y vigilancia de su cumplimiento
- La dirección de la empresa interviene en un grado satisfactorio en los planes y administración del centro PED
- Existencia de procedimientos relacionados con el desarrollo de nuevos sistemas
- La capacidad del equipo instalado es adecuada para las necesidades de la empresa a corto plazo y tiene la flexibilidad para incrementarse de acuerdo a futuros requerimientos
- Existencia de procedimientos para programar controlar adecuadamente el uso del equipo PED
- Existencia de procedimientos de seguridad y protección que aseguren razonablemente: acceso restringido a las personas no autorizadas a los datos

## **Diagnóstico**

### **1. Recapitulación de hallazgos**

Una vez estudiada y analizada la operación, se hará un resumen de los problemas y fallas detectados, agrupados de acuerdo con el tipo de situación que afecten

### **2. Discusión del borrador de involucrados**

- Asegurarse que se trata de hallazgos reales, y
- Que los involucrados coincidan con su existencia

### **3. Informe definitivo**

- No se prepara un programa diario para la utilización del computador
- No existen estándares para la documentación del desarrollo de sistemas y sus modificaciones
- Falta de metodología para la administración del desarrollo de sistemas
- Tiempos de reproceso excesivos
- Reportes no utilizados

**AREA DE PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<p>El centro de procedimientos electrónico de datos cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una adecuada organización</li> <li>• Una apropiada segregación de funciones</li> <li>• Un efectivo control al proceso y a las medidas de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de calidad y oportunidad de la información que se procesa</li> <li>• Uso deficiente de los reportes recibidos</li> <li>• Concertación del proceso de información</li> <li>• Errores del personal de procesamiento electrónico de datos por desconocimiento de instrucciones</li> <li>• Deficiente supervisión y revisión</li> <li>• Comunicación deficiente</li> <li>• Fallas del equipo</li> <li>• Tiempo ocioso</li> <li>• Acceso a personal no autorizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar políticas y procedimientos claramente establecidos que garanticen una razonable organización, segregación de funciones y seguridad en el proceso electrónico de datos, conforme a los criterios de la dirección</li> </ul>
<p>La dependencia dispone de planes a corto y largo plazo relacionados con el procesamiento electrónico de datos y su coordinación con los planes generales de la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos en desacuerdo con los objetivos</li> <li>• Aplicaciones innecesarias e ineficientes</li> <li>• Conflictos entre políticas y procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar manuales de políticas y procedimientos de las diferentes actividades del centro de procesamiento electrónico de datos incluyendo la coordinación con los planes, políticas y programas de la entidad</li> </ul>
<p>Las facturas, ajustes y cobros se registran adecuada y oportunamente en las cuentas individuales de clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de información sobre el estado de cuenta de cada cliente</li> <li>• Saldos ficticios</li> <li>• Ajustes no autorizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La entidad debe llevar el registro para cada cliente en tarjetas individuales que reflejen las facturas, ajustes y cobros</li> </ul>
<p>Los saldos de las cuentas por cobrar deben</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de saldos con datos no reales</li> </ul>	<p>Efectuar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisiones periódicas d</li> </ul>



verificarse y evaluarse periódicamente, así como las transacciones relacionadas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Decisiones basadas en información errónea</li><li>• Cancelación de cuentas por cobrar con manipulación de cobro</li><li>• Incapacidad para cumplir el plan de entregas o el nivel de calidad especificado en los pedidos</li><li>• Entregar pedidos o prestar servicios a clientes que han excedido su límite de crédito</li><li>• Entrega inoportuna de mercancía o prestación de servicios</li></ul>	los métodos y formas de utilización para las realizaciones, acumulaciones y cancelaciones <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis por antigüedad de las cuentas por cobrar</li><li>• Procedimientos a seguir para las cuentas atrasadas</li></ul>
Los servicios prestados y envíos de mercancías deben ser facturados conforme a los ajustes en las facturas por rebajas, descuentos y devoluciones de mercancías, deben estar debidamente autorizados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar facturas que se procesan como auténticas con manipulación posterior de los registros</li><li>• Facturar cantidades a precios inferiores o superiores a los autorizados</li><li>• Facturar sin registrar en cuentas por cobrar con sustracción de la cantidad cobrada</li><li>• Créditos por devoluciones, rebajas, garantías u otros ajuste de ventas ficticias.</li><li>• Ajustes no autorizados en facturas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se debe disponer de un adecuado sistema de control que asegure que todos los envíos o servicios prestados estén debidamente facturados por las cantidades realmente expedidas y a los precios autorizados teniendo en cuenta las variaciones de los mismos para efectuar los ajustes correspondientes.</li></ul>
Adelantar estudios previos tendientes a la aceptación y clasificación de los clientes o usuarios para el otorgamiento de créditos	Los estudios inadecuados para el otorgamiento de créditos ocasionales <ul style="list-style-type: none"><li>• Concesión de créditos a cliente no solventes</li><li>• Concesión a clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debe elaborarse un instructivo para la obtención de créditos que describa los procedimientos y requisitos de</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>que no llenan requisitos</li><li>• Concesión a clientes o usuarios no autorizados</li><li>• Aprobación de créditos a clientes que no han cumplido con obligaciones anteriores</li></ul>	aprobación, aceptación, entrega y forma de pago
Para producir un despacho de mercancías u obtención de un servicio los clientes o usuarios deben hacerlo a través de una solicitud debidamente aprobada y autorizada conforme a los criterios de la dirección	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aceptación de un pedido de venta comprometiendo a la entidad en precios desventajoso u otras condiciones inaceptables</li><li>• Embarcar mercancías o prestar servicios en cantidades equivocadas o a personas o usuarios que no corresponden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar las políticas y procedimientos por escrito que definan los documentos, aprobaciones y autorizaciones que se requieran para despachar los pedidos o prestar los servicios solicitados.</li></ul>



## AUDITORIA OPERACIONAL DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

### **Concepto y alcance de la operación de otorgamiento de crédito**

La operación de otorgamiento de crédito es el conjunto de actividades que realiza una empresa para otorgar plazo en el pago de los productos o servicios que proporciona a sus clientes, sujeto a ciertas condiciones y características que regulan su recuperación

Para establecer el marco de referencia que delimita la operación de otorgamiento de crédito, se integran:

- Participar en la fijación de objetivos y políticas de crédito
- Intervenir en el establecimiento de metas corto y largo, que significa la cuantificación de los objetivos establecidos
- Planear los recursos humanos y materiales que deben incorporarse a esta operación para alcanzar las metas establecidas
- Tramitar las solicitudes de crédito de clientes potenciales
- Establecer límites de crédito a las clientes
- Autorizar los pedidos de los clientes de acuerdo a las políticas generales
- Establecer y actualizar permanentemente los archivos de los clientes
- Mantener información sobre las condiciones generales del mercado crediticio
- Informar oportunamente sobre los niveles generales de crédito mantenidos en la empresa

### **Objetivo de la auditoría operacional de otorgamiento de crédito**

Tiene como objetivo promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación.

La eficiente operación de otorgamiento de crédito puede ser examinada considerando, entre otros:

- El apego a las políticas de crédito
- Que el otorgamiento de crédito se realice con el menor tiempo posible
- Que existe un adecuado equilibrio de las características de crédito ofrecido por le empresa
- Que las cuentas por cobrar se mantengan dentro de los límites planeados de crédito
- Que las cuentas incobrables sean mínimas
- Que le costo de la operación de otorgamiento de crédito sea el mínimo posible

### **Metodología**

A continuación se comentan algunos aspectos particulares que se consideran de interés



## **Familiarización**

Será necesario conocer la estructura de la organización de crédito y la ubicación organizacional del área de cobranzas, así como las relaciones con ventas embarques y contabilidad

## **Análisis de la información financiera y operativa**

Obtención y análisis de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operacional de los créditos

## **Entrevistas**

Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de otorgamiento de crédito

Deberá entrevistarse también las personas de otras áreas relacionadas, tales como:

- Al personal de cobranzas
- Al personal de facturación
- Al personal de ventas
- Al personal de contabilidad
- Al personal de procesamiento

## **Examen de la documentación e investigaciones específicas**

El auditor deberá examinar la documentación que considere necesaria y efectuar los estudios e investigaciones que se estimen pertinentes para obtener suficientes elementos de juicio

A continuación se describen algunos de ellos:

- Solicitar el manual de sistemas y procedimientos
- Selección y estudio de los créditos
- De acuerdo con los estratos que clasifiquen los clientes en función de importancia, seleccionar los más representativos de cada uno de los plazos de crédito cometidos
- Estudio de los motivos que originan la cancelación de cuentas incobrables
- Análisis de tiempo promedio requerido para la autorización de los créditos
- Análisis de las horas requeridas para el proceso (hombre – máquina) para determinar la conveniencia de utilizar, ampliar, modificar y subsistir equipo electrodomésticos o electrónicos



## **Diagnóstico**

### **Recapitulación y reverificación de hallazgos**

Una vez estudiada y analizada la operación se hará resumen de los problemas y fallas detectados, agrupados de acuerdo con el tipo de situación que afecten

El resumen se sujetará a una nueva verificación para separar con mayor precisión los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo

### **Discusión de las observaciones con los involucrados**

De discutirse con los interesados el borrador del informe con objeto de afinar la interpretación del auditor





## AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

### **Concepto y alcance de la administración de inventarios**

La administración de inventarios es el conjunto de actividades que desarrollan los gerentes de una empresa para asegurar las existencias (materia prima, productos semielaborados y terminados) para producción y/o venta en la cantidad, calidad y oportunidad necesarias, a costos óptimos

### **Objetivo de la auditoría operacional de la administración de inventarios**

Es examinar las actividades que la integran, con el propósito de identificar problemas, deficiencias y oportunidades para mejorar los controles operacionales existentes, a fin de incrementar su eficiencia operativa

### **Familiarización**

El auditor debe familiarizarse con el entorno general de la empresa en cuanto al marco económico y legal en que se desenvuelve

- Objetivos, políticas, sistemas y procedimientos
- Estructura organizacional de las áreas o departamento relacionados
- Características de los artículos de la empresa
- Importancia de los inventarios con relación a la situación financiera de la empresa
- Recomendaciones o sugerencias de auditorías
- Las instalaciones de la empresa, para inspeccionar la ubicación y características de las instalaciones destinadas a las actividades relacionadas con los inventarios

### **Investigación**

#### **Análisis de información financiera operativa**

- El auditor deberá obtener la información necesaria para formarse un juicio de la situación operacional de los inventarios, como estadísticas de consumo, composición de existencias
- Asimismo deberá efectuar análisis comparativos de la información recabada

### **Entrevistas**

Mediante entrevistas el auditor deberá

- Conocer al detalle cómo se llevan a cabo las diferentes actividades relacionadas con la operación de los inventarios



## **Examen de documentación e investigaciones específicas**

Con el objeto de verificar los datos obtenidos en el análisis de información y en las entrevistas

A continuación se mencionan algunas de ellas:

- Analizar los manuales de sistemas y procedimientos
- Estudiar los diversos registros, archivos y formas existentes, para comprobar su funcionalidad
- Evaluar la forma, oportunidad, grado de detalle, periodicidad, destino y utilidad de informes que se elaboran
- Elaborar en su caso, diagramas de flujo que demuestren gráficamente la secuencia que sigue la operación en sus diferentes fases
- Investigar los procedimientos presupuestarios existentes
- Analizar las ventajas y desventajas
- Estudiar las cargas de trabajo de cada actividad
- Determinar los costos administrativos de manejo
- Investigar las técnicas de almacenaje
- Comprobar lo adecuado de las medidas de seguridad
- Determinar la suficiencia de coberturas de seguros que protejan los inventarios en caso de siniestros
- Identificar excesos o necesidad de espacios para almacenaje, movimiento y distribución de mercancías
- Estudiar finanzas e incidencias

## **Diagnóstico**

Resumen de observaciones y discusión previa

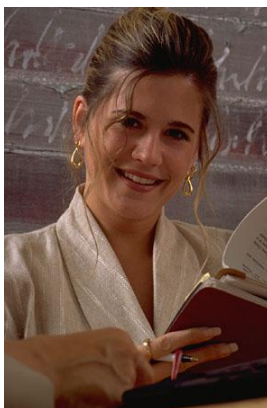
1. Conceptualizar las oportunidades de mejoras encontradas y evaluadas en su conjunto, considerando los siguientes aspectos
  - Asegurar que se trate de problemas cuya solución es factible
  - Cuantificar o estimular el impacto que tiene en la operación y resultados de la empresa
  - Interrelacionar los problemas identificados con los hallazgos
  - Considerar el costo – beneficio de los cambios o mejorar a sugerir
  - Asignar a las recomendaciones prioridades para la implantación

## **Informe**

A continuación se mencionan algunos ejemplos de aspectos que puede informarse:



- Falta de definición, carencia o cumplimiento de objetivos y políticas para la operación de inventarios
- Fallas en la estructura orgánica del departamento de inventarios
- Deficiencia en el control físico
- Falta en la planeación de requerimientos de materiales
- Niveles de inventario óptimo de la administración de los mismos
- Inadecuada coordinación del área de inventarios con las áreas de compras, mercadotecnia, etc.
- Desconocimiento del costo de ordenar y mantener el inventario
- Inadecuada información para toma de decisiones
- Inadecuadas medidas de seguridad, aseguramiento y finanzas
- Falta de manuales de operación





## AUDITORIA OPERACIONAL DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE INFORMACIÓN

### **Conceptos y alcance de los sistemas administrativos de información**

La calidad de los sistemas administrativos de información radica en:

- Exactitud durante el proceso y en la obtención de información sobre las diferentes operaciones
- Oportunidad en que se logra el proceso de datos
- Enfoque de la información, atendiendo las necesidades del usuario final
- Confiabilidad en los diferentes reportes que se obtienen de los sistemas administrativos de la información

Existen los siguientes tipos de sistemas administrativos:

- Sistema de proceso de transacciones
  - Sistema de información para la gerencia y sistemas de respaldo en, las decisiones
- Las siguientes técnicas pueden considerarse de aplicación general para lograr que la información de cualquier sistema tenga la calidad requerida por los usuarios
- Comparación de la información
  - Detención de la información relevante
  - Análisis e interpretación de la información

### **Objetivos de la auditoria operacional de los sistemas administrativos**

- Evaluar el contenido y presentación de los informes
- Proponer planes de acción específicos para mejorar la calidad de la información que se obtiene
- Recomendar la obtención de reportes adicionales para cubrir las carencias de información importante para la administración de la entidad económica
- Estudiar la relación costo – beneficio que representa para la empresa el proceso de datos y la obtención de reportes

### **Familiarización**

Será necesario conocer la estructura organizacional de operación y los sistemas de organización que tiene instalados para obtener información.

También es necesario un conocimiento profundo de las actividades que se realizan, los procedimientos de planeación y ejecución de los trabajos, el estilo gerencia en práctica y en general, todos aquellos datos que afectan la operación



## **Visita a las instalaciones**

No se debe olvidar que el principal objetivo de las instalaciones es el de obtener un conocimiento detallado de la forma de operación de la entidad e involucrarse aún más con sus políticas, administración y procedimientos de control

## **Investigación inicial**

En la investigación preliminar conviene determinar cómo se lleva a cabo la planeación de las operaciones con el objeto de identificar el grado del detalle y la calidad de los procedimientos que se utilizan para pronosticar los resultados y la situación financiera del futuro.

Además en la investigación inicial se deberá obtener información general sobre la calidad de la información que proporcionan los actuales sistemas administrativos de información.

## **Investigación y análisis**

Dentro de esta etapa de investigación y análisis, tiene relevancia la obtención de ejemplos de la información que se genera en el proceso de planeación estratégica

Para documentar los ejemplos de informes recopilados se recomienda diseñar un papel de trabajo el cual puede ser llamado “inventario de informes” que incluya

- Nombre del informe
- Breve explicación del objetivo
- Utilización del informe
- Breve explicación del contenido
- Frecuencia de preparación
- Persona responsable de su elaboración
- Distribución del informe
- Medio que se utiliza para su obtención
- Formatos del informe

Para realizar el análisis de la información recolectada se recomienda lo siguiente:

- Evaluar detalladamente la calidad de la información
- Evaluar la presentación que se utiliza para los informes
- Evaluar en forma preliminar la carga de trabajo de personal
- Determinar el costo de la información y evaluar la relación costo / beneficio
- Evaluar la facilidad para recuperar los archivos que son base para la información

- Evaluar si los medios que se utilizan para almacenar los reportes son adecuados y cumplen con su fin
- Evaluar si la distribución que se realiza de los diferentes reportes que se emiten es la adecuada
- Evaluar las inquietudes de cambio de personal
- Evaluar si existen requerimientos de información adicional que deban incluirse en los sistemas

### **Diagnóstico**

El auditor operacional deberá asegurarse de la validez de los puntos detectados en el análisis. No deberá perder de vista el correcto enfoque de sus recomendaciones, las cuales deberán de ser prácticas y realistas

### **Elaboración y discusión del informe**

En esta etapa se elabora un informe describiendo los resultados de la revisión. En términos generales se puede indicar que un informe de auditoría operacional debe contener:

- Introducción
- Resumen de la situación relativa a los sistemas administrativos
- Conclusión general
- Plan de acción sugerido para llevar a cabo las mejoras y cambios a los sistemas administrativos

### **Conceptos asociados a la información que requieren las empresas**

- Relativo a las finanzas:
  - Informar acerca del cumplimiento del plan estratégico
  - Proporcionar información sobre el manejo y utilización del efectivo
  - Informar acerca de la situación que guarda la cartera, incluyendo datos sobre antigüedad de saldos
  - Analizar la función de producción en la empresa
  - Informar sobre la sustitución de activos fijos en la empresa
  - Análisis financiero de la situación de la empresa
  - Informar sobre la situación que guarda la inversión de los accionistas en la empresa
  - Informa acerca de la rentabilidad de la empresa
  - Considerar la necesidad de informar por áreas de responsabilidad
- Relativos a la maquinaria y los equipos
  - Características físicas de la maquinaria
  - Estudio del estado tecnológico que guarda la maquinaria que se utiliza en la planta



- Análisis de los proyectos de erogaciones adicionales para compra o renta de equipo
- Estudios sobre programas de inversión
- Métodos de trabajo
- Relativos a la función de productos y al mantenimiento de inventarios
  - Situación de las órdenes de venta por surtir
  - Situación de las órdenes de compra por recibir
  - Respuesta desarrollo de los proveedores
  - Posición de inventarios y s rotación
- Relativos a los productos o servicios que ofrece la compañía
  - Análisis sobre el momento que pasa la compañía en función del ciclo de vida de sus productos
  - Evaluación de la competencia
  - Análisis de las reclamaciones a las garantías
  - Rentabilidad y contribución de las líneas de productos
  - Información sobre el costo / beneficio de programas de investigación
  - Información sobre nuevos productos
- Relativos a la función de mercadeo
  - Estadísticas de ventas
  - Situación de inventario en poder de clientes
  - Rentabilidad por cliente, por distribuidor y por área geográfica
  - Efectividad de las fuerzas de ventas
  - Situación de servicio al cliente
  - Participación en el mercado y fuerzas que intervienen
- Relativos a los costos
  - Análisis de los costos de producción
  - Desviaciones en función a costos determinados
  - Efectos de los costos de la capacidad no utilizada
  - Análisis de los suministros y faltantes de inventario
  - Estructura de precios de los productos en función a los costos
  - Estudio sobre ventajas de comprar parte de la producción en vez de desarrollarlos internamente
  - Estudio sobre las cantidades económicas de recompra
- Relativos a la planeación de los recursos humanos
  - Números de empleados y obreros
  - Análisis de rotación de personal
  - Análisis de relaciones sindicales
  - Análisis de los puestos vacantes que existen en la organización
- Otros conceptos importantes
  - Factores externos tales como la medición de las condiciones económicas y su efecto de operación en la empresa
  - Presupuestos y programas a largo plaza





## AREA DE AUDITORÍA FINANCIERA

OBJETIVOS	RIESGOS	TÉCNICAS
Deben estar plenamente definidas e identificadas las funciones y actividades de la auditoría interna.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que se realicen funciones y actividades de control por personal diferente a los responsables del ejercicio de la auditoría interna</li><li>• Que se desvirtúe la filosofía y objetivos del auditaje en el ejercicio de control</li><li>• Que se dé al auditaje una aplicación diferente a la de su función de control</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que exista un manual que describa las funciones que corresponde ejercer a la auditoría interna</li><li>• Que exista pleno conocimiento de las funciones que deben ejercer los funcionarios de la auditoría interna</li><li>• Establecer un grupo de funcionarios idóneos y capacitados para aplicar los procedimientos y técnicas de control</li></ul>
La unidad de la administración que cumple las funciones de auditoría interna debe estar ubicada al más alto nivel dentro de la estructura orgánica de la entidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que no esté ubicado en el nivel que le corresponde perdiendo importancia en el desarrollo de sus funciones</li><li>• Dependier o estar subordinado a las unidades de la administración a los cuales le ejerce el control</li><li>• Que los pronunciamientos emitidos por la auditoría interna como resultado de control pierdan objetividad e independencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que la unidad de auditoría interna esté ubicada como oficina staff de la alta dirección</li><li>• Evitar el grado de subordinación y dependencia con las demás unidades de la administración.</li><li>• Aplicación y técnicas que contribuyan a la obtención de resultados confiables y razonables</li></ul>
Llevar a cabo una edición y una validación adecuada de los datos de entrada	<ul style="list-style-type: none"><li>• La no razonabilidad de los datos en cuanto a números y cantidades</li><li>• Recibo de transacciones no requeridas en el proceso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debe existir procedimientos para validar los datos antes de ser procesados</li></ul>
El acceso y mantenimiento de registros, archivos,	<ul style="list-style-type: none"><li>• Registros perdidos y/o alterados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instalaciones adecuadas con</li></ul>



<p>códigos de identificación, áreas de procesamiento, tipos de transacciones y ciertas terminales, deberá ser permitido solamente al personal responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violación de normas</li> <li>• Reporte incorrecto de datos para la administración y otros usos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• medidas apropiadas de seguridad</li> <li>• Controles físicos en el lugar</li> <li>• Prenumeración de documentos</li> <li>• Numeración de los reportes</li> <li>• Aprobación de procedimientos por parte de la administración</li> </ul>
<p>Los procedimientos usados para el procesamiento electrónico de datos deben ser económicos y eficientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se incurra en costos excesivos al operar los sistemas de procesamiento.</li> <li>• Que fondos necesarios para programas tengan que ser empleados para pagar los costos de procesamiento</li> <li>• Procesos no solicitados y/o autorizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de sistemas computarizados modernos para procesar transaccionales</li> <li>• Diseño de formatos expresamente para el procesamiento</li> <li>• Eliminación de pasos manuales innecesarios</li> </ul>
<p>Técnicas empleadas para promover la razonable seguridad de que el diseño y desarrollo de nuevas aplicaciones de sistemas sea autorizado y aprobado por las dependencias usuarios y por la administración del procesamiento electrónico de datos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal del procesamiento de datos puede no comprender las necesidades de los usuarios</li> <li>• Se pueden desarrollar sistemas que ejecuten cálculos incorrectos, preparen reportes erróneos o causen otros errores de procedimiento</li> <li>• Los sistemas pueden ser diseñados con controles inadecuados en los programas de aplicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación de la administración y usuarios es requerida en el diseño, desarrollo, prueba y conversión de aplicaciones sistemas nuevos o modificados</li> </ul>
<p>Los controles sobre el mantenimiento de aplicaciones necesarias para preservar los sistemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El procesamiento puede ser ejecutado incorrectamente y los programas desarrollados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir procedimientos para la iniciación de una solicitud de modificación y su</li> </ul>



desarrollados, prevenir la pérdida o destrucción accidental de programas, la introducción intencional de cambios no autorizados a programas	de computador pueden ser alterados, borrados a volverse inoperables • Se pueden implementar modificaciones a programas para perpetuar y facilitar el fraude	autorización
---	--	--------------



### MATRIZ DOFA

	<b>FORTALEZAS</b> 1.	<b>DEBILIDADES</b> 1.
<b>OPORTUNIDADES</b> 1.	<b>ESTRATEGIAS FO</b> 1.	<b>ESTRATEGIAS DO</b> 1.
<b>AMENAZAS</b> 1.	<b>ESTRATEGIAS FA</b> 1.	<b>ESTRATEGIAS DA</b> 1.

### MATRIZ DE ANÁLISIS DEL RIESGO GENERAL DEL NEGOCIO

<b>RIESGO</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>SIGNIFICATIVIDAD DE RIESGO</b>	<b>FACTORES DEL RIESGO Y SU IMPORTANCIA</b>
	<b>ALTO</b>	<b>MUY SIGNIFICATIVO</b>	
	<b>MEDIO</b>	<b>SIGNIFICATIVO</b>	
	<b>ALTO</b>	<b>MUY SIGNIFICATIVO</b>	



### MATRIZ DE ANÁLISIS DEL RIESGO ESPECÍFICO

PROCESO	NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD DE RIESGO	FACTOR DE RIESGO	CAUSA DE RIESGO	EFECTO DE RIESGO	TÉCNICA DE CONTROL
	ALTO	MUY SIGNIFICATIVO				
	ALTO	MUY SIGNIFICATIVO				



### MATRIZ DE ANÁLISIS DEL RIESGO GENERAL DE LA AUDITORÍA

<b>RIESGO</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>SIGNIFICATIVIDAD DEL RIESGO</b>	<b>FACTORES DEL RIESGO Y SU IMPORTANCIA</b>
	<b>ALTO</b>	<b>MUY SIGNIFICATIVO</b>	
	<b>ALTO</b>	<b>SIGNIFICATIVO</b>	
	<b>ALTO</b>	<b>MUY SIGNIFICATIVO</b>	
	<b>ALTO</b>	<b>MUY SIGNIFICATIVO</b>	
	<b>ALTO</b>	<b>SIGNIFICATIVO</b>	



## BIBLIOGRAFÍA

- **Becerra Jiménez Germán**, (1986). Procesamiento automático de datos “P.A.D” y auditoría de sistemas
- **Mantilla Blanco, Samuel Alberto**, (1998). Control interno de los nuevos instrumentos financieros
- **Instituto Mexicano de Contadores Públicos**, (1997). Auditoría Operacional
- **Blanco Luna, Yanel**, (2001), Manual de Auditoría y de Revisoría Fiscal



## AGREMIACIONES FEDERADAS

- Asociación de Contadores Públicos del Valle del Cauca - ADECONTA
- Asociación de Contadores Públicos de la Guajira
- Asociación de Contadores Públicos de Risaralda
- Asociación de Contadores Públicos del Bolívar
- Asociación de Contadores Públicos del Huila
- Asociación de Contadores Públicos de Tolima - ASOCOLTA
- Centro de Contadores Públicos de Manizales
- Colegio de Contadores Públicos del Nariño
- I.N.C.P Antioquia
- I.N.C.P Atlántico
- I.N.C.P Cundinamarca
- I.N.C.P Valle
- Fundación Contadores Públicos Unidos por Colombia – Cali
- Asociación de Revisores Fiscales - Cúcuta

E-mail: [fedecop@emtelsa.multi.net.co](mailto:fedecop@emtelsa.multi.net.co)





*Carrera 24A # 56 - 58 PBX 8 85 85 90 A.A 604*

*E mail: [aiice@entelra.multi.net.co](mailto:aiice@entelra.multi.net.co)*

*Manizales - Colombia*

# Accountability

**Desarrollo. Productividad.  
Interdiscipliniedad**

Calle 71 No. 11-10 Of. 203 - Tel (091) 3 45 18 47 - Fax (091) 2 11 61 46

E-mail: [samuel@b-manga.multi.net.co](mailto:samuel@b-manga.multi.net.co)

Bogotá - Colombia

# XIX SIMPOSIO SOBRE REVISORÍA FISCAL

## “EL FORO DE LOS CONTADORES PÚBLICOS”

Cartagena de Indias, Septiembre 4,5,6 y 7 de 2.002

**Convoca FEDECOP**



**Organiza ADECONTA**



**Invita CONFECOP**

